

BAB I

PENDAHULUAN

1.0 Pengenalan

Tulisan ini adalah satu kajian tentang pengurusan di Istana Budaya. Istana Budaya merupakan sebuah institusi kesenian yang bermatlamat " Ke Arah Kecemerlangan Seni" di Malaysia. Penubuhan Istana Budaya adalah satu kesinambungan perjuangan masyarakat seni dan matlamat serta objektif penubuhan Panggung Negara. Penubuhan Istana Budaya tahun 1999-2000 merupakan suatu perubahan pengurusan dan pentadbiran lantaran untuk memenuhi matlamat memartabatkan kecemerlangan seni.

1.1 Tujuan

1.1.1 Kajian ini ingin melihat keberkesanan pengurusan seni persembahan di Istana Budaya yang mampu menarik perhatian masyarakat sekitar dan luar serta tidak ketinggalan juga pelancong dari luar negara semenjak ia dibuka pada 15 September 1999.

1.1.2 Kajian ini juga ingin melihat struktur pengurusan dan pentadbiran yang dijalankan oleh Istana Budaya kerana ia menjadi polemik sejak tahun 1999- 2000.

1.1.3 Kajian ini akan mengkaji persoalan tentang peraturan persembahan yang digariskan oleh Istana Budaya. Dengan ini diharapkan penggiat seni dapat membuat perancangan yang rapi sebelum memohon untuk mengadakan persembahan di Istana Budaya.

1.1.4 Kajian ini juga meninjau sejarah penubuhan Panggung Negara yang diilhamkan sejak tahun 1960-an. Idea bangunan merupakan rekaidea arkitek tempatan. Idea penubuhan Istana Budaya yang dahulu lebih dikenali sebagai Panggung Negara adalah merupakan hasil perjuangan masyarakat seni. Hasil daripada perkembangan aktiviti kesenian yang berlaku di Panggung Negara dan alaf baru telah mengubah nama dari Panggung Negara kepada Istana Budaya.

1.1.5 Kajian ini akan mengkaji peranan yang dimainkan oleh Istana Budaya adalah merupakan satu kesinambungan objektif penubuhan Panggung Negara dalam memajukan institusi kesenian negara.

1.1.6 Kajian ini juga bertujuan untuk melihat sambutan dan reaksi orang ramai terhadap peranan yang dimainkan oleh Istana Budaya dari penubuhannya tahun 1999 dan perkembangannya sehingga tahun 2000. Tidak ketinggalan juga sambutan orang ramai terhadap seni persembahan yang telah dipentaskan di Istana Budaya.

1.1.7. Kajian ini akan mengkaji tentang persoalan peraturan persembahan yang layak dipentaskan mengikut Dasar Kebudayaan Kebangsaan.

Dasar Kebudayaan Kebangsaan.

- Berteraskan kepada kebudayaan rakyat asal rantau ini.
- Unsur-unsur kebudayaan lain yang sesuai dan wajar boleh diterima.
- Islam menjadi unsur yang penting dalam pembentukan kebudayaan kebangsaan¹.

Menurut A. Aziz Deraman (1994: 194-199)², dasar ini telah digubal dan diperakui melalui Kebudayaan Kebangsaan 1971 oleh Allahyarham Tun Abd. Razak Hussein, Perdana Menteri Malaysia Kedua. Unsur pertama, bermaksud berteraskan kepada kebudayaan rakyat asal negara ini menurut takrif, berteraskan kepada kebudayaan rakyat asal rantau ini ialah masyarakat yang merangkumi daerah Alam Melayu atau Dunia Melayu iaitu Malaysia, Indonesia, Brunei, Singapura, Filipina, Thailand, dan sebahagian Indochina serta Kepulauan Selatan Pasifik (Polynesia, Melanesia, dan Oceania). Rantau ini adalah sebahagian dari kawasan tamadun atau budaya Melayu atau alam kebudayaan Melayu yang lebih luas secara menyeluruhnya meliputi Sri Lanka, Malagasi dan Formosa Selatan.

Unsur kedua Dasar Kebudayaan Kebangsaan adalah berasaskan kepada sifat kebudayaan yang dinamik iaitu sentiasa berubah-ubah melalui proses penyerapan dan penyesuaian. Ia bertepatan dengan situasi latarbelakang Malaysia yang penduduknya berbilang kaum dan mewarisi pelbagai warisan kebudayaan dan masalah politik rakyat. Justeru itu, unsur-unsur budaya China, India, Arab, Barat dan lain-lain yang sesuai dan wajar sentiasa diberi pertimbangan dalam pembentukan Kebudayaan Kebangsaan.

Unsur terakhir Dasar Kebudayaan Kebangsaan adalah berkaitan dengan pemilihan agama Islam dari lain-lain agama yang terdapat di negara ini berdasarkan kepada fakta-fakta sejarah dan nilai-nilai Islam yang didokong oleh sebahagian besar rakyat rantau ini. Ia juga berasaskan kepada rasional kedudukannya yang diiktiraf sebagai agama rasmi negara iaitu sebagaimana termaktub di dalam Perlembagaan Malaysia.

1.2 Kaedah / Metod Kajian

Pengkaji menggunakan tiga kaedah penyelidikan utama bagi mendapatkan maklumat dan menyiapkan kajian yang dijalankan ini. Kajian ini adalah secara, kaedah penyelidikan perpustakaan, kaedah temubual dan kaedah pemerhatian dan pengamatan. Selain itu, pengkaji juga menggunakan kaedah borang selidik dan internet.

1.2.1 Kaedah Penyelidikan Perpustakaan.

Bagi melengkapkan kajian, pengkaji telah menjalankan kajian penyelidikan perpustakaan terutamanya di Perpustakaan Utama Universiti Malaya, Perpustakaan Akademi Pengajian Melayu dan Perpustakaan Peringatan Za'ba. Melalui kajian ini, pengkaji mendapati tiada bahan rujukan berkaitan dengan pengurusan institusi kesenian dan pelancongan yang dijalankan sebelum ini.

Di dalam kaedah perpustakaan ini juga, pengkaji banyak membuat rujukan berkaitan dengan sistem pengurusan organisasi. Banyak buku rujukan yang berkaitan pengurusan perniagaan dapat digunakan sebagai panduan dalam melengkapkan kajian yang dijalankan.

Bahan rujukan berkenaan dengan pengurusan dapat juga diperolehi di dalam majalah Dewan Bahasa yang diterbitkan sekali dalam sepanjang setahun. Fokus pengurusan ini diterbitkan tidak menentu atau mengikut bulan yang ditetapkan. Ada fokus pengurusan yang diterbitkan pada bulan Februari, Mac dan Oktober. Tarikh ini tidak tetap dan ia hanya baru beberapa tahun kebelakangan ini diterbitkan berkenaan pengurusan di Malaysia.

Selain itu, pengkaji juga membuat rujukan di perpustakaan Kementerian Kebudayaan, Kesenian dan Pelancongan berkaitan dengan peranan yang dimainkan oleh kementerian tersebut dan hubungkaitnya dengan Istana Budaya. Bahan rujukan berkenaan pengurusan di Istana Budaya banyak terdapat dalam akhbar-akhbar seperti Utusan Malaysia, Berita Harian, dan Mingguan Malaysia serta buku-buku cenderamata persembahan Istana Budaya.

1.2.2 Kaedah Temubual

Kaedah ini dipilih oleh pengkaji bagi melengkapkan kajian yang dilakukan. Pengkaji telah melakukan temubual dengan Pemangku Pengarah, (Norliza Rofli) Istana Budaya bagi memperolehi maklumat berkenaan sistem pengurusan yang dijalankan oleh Istana Budaya.

Pengkaji juga telah mewawancara kakitangan Istana Budaya iaitu En. Zulkifli Abd. Rasyid, En. Juhari Shaarani, Pn. Zaiton Md. Desa, Pn. Zubaidah, dan En. Zainal. Melalui kaedah ini pengkaji dapat melihat peranan yang dimainkan oleh mereka di dalam menguruskan tugas mereka dan pengkaji dapat mendedahkan hubungan komunikasi antara pekerja di dalam pengurusan intitusi kesenian itu. Selain itu, pengkaji juga berpeluang mewawancara Pengarah Panggung Negara, Hj. Sufiat Mukri dan Penolong Pengarah Panggung Negara, En. Ahmad Tarmimi Siregar.

1.2.3 Kaedah Pemerhatian Dan Pengamatan.

Kaedah pemerhatian juga digunakan oleh pengkaji bagi melengkapkan lagi kajian yang dijalankan. Pemerhatian ini dibuat ke atas struktur bangunan Istana Budaya yang mampu menarik minat pengunjung untuk membanjiri tempat ini setiap kali diadakan aktiviti seni persembahan seperti teater, muzik dan tarian. Pengkaji berpeluang meninjau keluasan dan reka bentuk bangunan Panggung Negara yang kini telah ditukar kepada nama Istana Budaya dan ciri-ciri yang terdapat pada bangunan ini yang menyebabkan ia ditukar namanya itu. Pemerhatian juga telah dilakukan terhadap kemudahan yang disediakan oleh Istana Budaya terhadap seni persembahan yang dipentaskan di sana.

Pengamatan juga dilakukan terhadap kemudahan yang disediakan oleh Istana Budaya kepada orang awam yang mengunjunginya. Pengkaji mengamati sama ada kemudahan yang disediakan itu memuaskan hati pengunjung atau sebaliknya.

Pengkaji juga menggunakan kaedah borang selidik bagi melihat sambutan dan reaksi penonton terhadap Istana Budaya dan pengkaji juga berpeluang menggunakan kemudahan internet di dalam mendapatkan bahan-bahan kajian bagi memperlengkapkan kajian yang dijalankan.

1.3 Skop / Batas Kajian

Kajian ini berhasrat untuk meneliti pengurusan di Istana Budaya. Ia akan dikaji secara mendalam iaitu dari aspek struktur iaitu struktur fizikal bangunan, struktur pengurusan organisasi dan tugas dan tanggungjawab. Kajian juga ditumpukan kepada persoalan peraturan iaitu peraturan pengurusan seni persembahan, syarat pementasan, prosedur pengurusan pentas Istana Budaya, carta aliran kerja, tugas dan tanggungjawab Kumpulan Pengurusan Pentas, Pengurusan Panggung Sari, dan panduan dan etika menonton. Aspek kepakaran juga dapat dikaji melalui aktiviti kesenian, laporan tahunan persembahan (1999 dan 2000) pengurusan persembahan Istana Budaya (teater, tarian dan muzik).

Berdasarkan tiga teori pengurusan organisasi iaitu teori Frederick W. Taylor (1911)³, Max Weber (1947)⁴ dan pengurusan Fayol (1916)⁵ dapat membantu pengurusan organisasi iaitu berdasarkan perancangan dari peringkat awal akan menentukan kejayaan sesebuah pengurusan Institusi Istana Budaya. Perancangan yang teratur boleh melahirkan pengurusan yang lebih efisien. Pengurusan kewangan atau pembiayaan seni persembahan mestilah teratur, latihan dan persembahan mengikut jadual dan berdisiplin, kepimpinan yang diberikan memuaskan hati semua pihak yang terlibat.

1.4 Kajian Terdahulu

Setelah meneliti dan mengkaji, pengkaji mendapati tiada kajian terdahulu yang dilakukan sebelum ini berkaitan dengan pengurusan institusi kesenian sama ada Kumpulan Budaya Negara (KBN), Panggung Negara atau pun Istana Budaya. Dengan ini, membuka peluang yang baik kepada pengkaji untuk menjalankan kajian kerana ia dapat memberikan pendedahan yang baru kepada masyarakat berkaitan dengan institusi kesenian di Malaysia

Sehubungan itu, pengkaji akan melaksanakan kajian ini sehingga selesai dan semoga hasil kajian ini nanti menjadi panduan kepada pengkaji yang akan datang dan juga memberi sumbangan kepada keberadaan Istana Budaya itu.

1.5 Pendekatan Kajian / Kerangka Teori

Teori pengurusan akan digunakan sebagai teori asas untuk kajian ini. Teori organisasi telah mempengaruhi sikap, kelakuan serta amalan para pengurus organisasi, lalu membawa perubahan serta pertukaran corak pengurusan. Teori pengurusan saintifik oleh Frederick W. Taylor (1911)⁶ atau birokrasi oleh Max Weber (1947)⁷ melahirkan satu generasi pengurus yang mempercayai bahawa organisasi dapat diperkukuhkan melalui

tindakan rasional, seperti pengukuhan struktur melalui hierarki kawalan dan peraturan. Prinsip pengurusan Fayol (1916)⁸ juga akan dilihat sebagai landasan kajian ini.

Mengikut teori organisasi, sebuah organisasi yang formal perlu mempunyai struktur yang kukuh. Struktur yang formal tidak setakat mempunyai carta aliran yang menunjukkan kuasa dan kawalan seperti dalam carta organisasi. Struktur bermakna lebih daripada asas. Struktur organisasi menggambarkan satu corak aktiviti yang formal disertai dengan kehendak dan perhubungan antara ahli organisasi tersebut. Struktur yang dibina itu dapat mengukuhkan atau melemahkan kemampuan organisasi tersebut daripada matlamatnya. Struktur organisasi ini juga dapat menyekat atau membanteras aktiviti pengurusan, perhubungan dan pergerakan ahli-ahli yang berada dalam organisasi tersebut⁹.

1.5.1 Teori Rasional Dan Struktur Oleh Frederick W. Taylor

Teori Frederick W. Taylor (1911)¹⁰ ini telah mengemukakan beberapa andaian bagaimana caranya organisasi harus dibina dan diuruskan. Andaian ini dapat dilihat seperti berikut:

- I. Struktur organisasi perlu dicipta supaya selaras dengan matlamat yang telah ditentukan terlebih dahulu. Matlamat ini

- II. menentukan bentuk serta rupa struktur organisasi yang hendak dibina.
- III. Struktur organisasi penting untuk diselaraskan dengan kehendak suasana sekeliling, teknologi dan peserta yang terlibat.
- IV. Pengukuhan struktur diperlukan apabila suasana pengurusan di dalam dan di luar organisasi tidak stabil dan menghadapi ancaman.
- V. Pengkhususan struktur dalam pengurusan organisasi dapat meningkatkan kepakaran dan prestasi kerja.
- VI. Struktur penyelarasan kawalan perlu diwujudkan dalam organisasi secara berkesan. Organisasi yang besar dengan aktiviti, jabatan, personel serta aliran hierarki memerlukan struktur yang kukuh dengan undang-undang dan peraturan supaya penyelarasan dan pengawalan dapat dilakukan dengan sempurna.
- VII. Struktur organisasi tidak statik. Ahli-ahli teori ini telah menyarankan bahawa penyesuaian lebih mudah dilaksanakan

melalui struktur apabila timbul keperluan yang baru. Jadi, lebih rasional jika ditumpukan kepada pengukuhan struktur dalam pengurusan organisasi daripada yang lain. Jika organisasi itu memerlukan pembaharuan, ia wajar dibetulkan struktur melalui susunan aliran perhubungan, seperti membuat peraturan dan syarat baru.

- VIII. Golongan teori struktur ini juga berpendapat bahawa masalah dalam organisasi kebanyakannya berpunca daripada ketidakesuaian struktur, iaitu struktur tidak sesuai dengan proses pengurusan. Bagi membetulkan situasi tersebut, langkah yang paling rasional adalah membetulkan semula struktur yang ada ataupun mencipta yang baru sebagai gantinya untuk disesuaikan dengan kehendak proses pengurusan.

1.5.2 Pengurusan Fayol

Henri Fayol (1841-1925) merupakan seorang tokoh awal zaman pembinaan teori pengurusan dari Perancis. Beliau mengambil langkah atau pendekatan yang jauh lebih umum daripada Taylor dan pengkodifikasian beliau tentang perkara yang dianggapnya terlibat dalam pengurusan masih tetap berharga. Fayol (1916)¹¹ menekankan empat belas prinsip pengurusan iaitu,

- I. **Pembahagian kerja;** tugas hendaklah dipecah-pecahkan dan pekerja hendaklah khusus melakukan sekelompok tugas yang terhad supaya kepakaran dibina dan produktiviti ditingkatkan.
- II. **Kuasa dan Tanggungjawab;** kuasa adalah hak untuk memberi arahan kuasa dan melibatkan tanggungjawab untuk menguatkuasakannya dengan ganjaran dan hukuman; kuasa hendaklah dipadankan dengan tanggungjawab yang setimpal.
- III. **Disiplin;** perlu ada untuk menjalankan perniagaan dengan lancar dan bergantung kepada kepimpinan yang baik, hujah yang jelas dan adil, dan pengenaan hukuman secara bijaksana.
- IV. **Kesatuan perintah;** bagi apa jua tindakan, pekerja hendaklah menerima arahan daripada seorang ketua sahaja, kalau tidak, kuasa disiplin, arahan dan kestabilan akan terancam.
- V. **Kesatuan arah;** sekumpulan aktiviti yang melibatkan atau objektif hendaklah diselaraskan melalui satu rancangan di bawah arahan seorang ketua.

- VI. **Mengeneipkan kepentingan individu demi kepentingan umum;** matlamat individu atau kumpulan tidak boleh dibenarkan mengatasi matlamat perniagaan.
- VII. **Pengimbuhan kakitangan;** boleh dicapai dengan pelbagai kaedah dan pilihannya penting; ganjaran hendaklah adil, menggalakkan pekerja berusaha, dan tidak menyebabkan pembayaran berlebihan.
- VIII. **Pemusatan;** sejauh mana arahan harus dikeluarkan oleh pihak atasan organisasi ialah masalah yang perlu mengambil kira tentang ciri organisasi, seperti saiz dan keupayaan kakitangan.
- IX. **Rantaian skala (garisan kuasa);** komunikasi lazimnya hendaklah mengalir turun naik mengikut kuasa yang menurun dari atas ke bawah organisasi, tetapi komunikasi ke sisi mereka yang setaraf dari jabatan berlainan mungkin elok selagi pihak atasan dimaklumkan.
- X. **Keteraturan;** baik bahan mahupun kakitangan mesti sentiasa berada di tempatnya yang betul; kakitangan mesti sepadan dengan jawatan masing-masing, jadi penganturan kerja dan pemilihan kakitangan mesti dibuat dengan teliti.

- XI. **Kesaksamaan**; kakitangan mesti dilayan dengan baik dan adil.
- XII. **Kestabilan tempoh perkhidmatan kakitangan**; gejala kakitangan bertukar ganti dengan cepat hendaklah dielakkan kerana membina kemahiran seseorang memakan masa.
- XIII. **Daya usaha**; semua pekerja hendaklah digalakkan supaya mengambil daya usaha selagi tidak melampaui batas-batas kuasa dan disiplin.
- XIV. **Semangat kekitaan**; usaha mesti dibuat untuk menggalakkan kehormonian dalam organisasi dan mencegah pertelingkahan dan pepecahan.

1.5.3 Teori Birokrasi Oleh Max Weber (1947)

Istilah birokrasi mempunyai pelbagai makna; sesetengahnya bercorak saintifik dan sesetengahnya pula mempunyai pengertian kontroversi. Istilah ini merupakan istilah organisasi yang popular digunakan dalam masyarakat kerana birokrasi sering dilambangkan secara negatif sebagai organisasi yang mengokong dan menyusahkan pergerakan manusia.

Sumbangan penting Weber terhadap perkembangan teori pengurusan organisasi ialah beliau telah membezakan konsep kuasa dan autoriti serta hubungan antara kedua-duanya dalam pengurusan. Mengikut Weber (1947)¹², kuasa adalah kebolehan seseorang pemimpin menguasai orang lain supaya patuh kepadanya. Autoriti pula bermakna kebolehan seseorang itu mempengaruhi orang lain mengikut arahannya dengan cara sukarela. Dalam sistem autoriti, orang bawahan menganggap bahawa pihak atasan mempunyai hak kuasa sah (legitimacy) untuk memberi arahan kepada orang bawahan.

Menurut Weber (1947)¹³, birokrasi dicipta untuk melaksanakan aktiviti yang spesifik dengan tujuan tertentu. Struktur birokrasi boleh mempercepatkan proses pembuatan keputusan serta meletakkan tiap-tiap individu dalam organisasi supaya mereka menyedari kedudukan mereka. Dalam mencapai objektif tersebut, birokrasi telah melahirkan beberapa unsur struktur dalam pengurusan iaitu,

- I. Satu struktur kawalan hierarki yang bertujuan menurunkan kuasa dan autoriti daripada pihak atasan organisasi kepada pihak bawahan.
- II. Satu siri jawatan atau pejabat yang setiap individu mempunyai tugas dan tanggungjawab yang telah ditentukan.

- III. Satu kesatuan peraturan, undang-undang dan tatacara kerja yang khas untuk mengawal tindakan dan kegiatan ahli-ahlinya yang bertujuan menyelaraskan kendalian organisasi tersebut.
- IV. Satu sistem kepakaran kakitangan yang diambil bekerja secara tetap dan berbentuk kerjaya. Menurut sistem ini, ganjaran atau kenaikan pangkat semata-mata berdasarkan kemahiran dan prestasi kerja.

1.6 Permasalahan Kajian

Kajian ini merupakan satu peluang terbuka kepada pengkaji untuk menyelidik walaupun ia baru bermula. Sebelum ini tiada kajian yang dilakukan kerana Istana Budaya ini merupakan satu badan kesenian yang baru saja dibuka secara rasminya. Jadi, Istana Budaya mempunyai masalah pentadbiran yang sering berubah-ubah atau dengan kata lain pentadbiran yang longgar. Dengan ini, pengkaji berpeluang untuk menilai keberkesanan pengurusan institusi kesenian yang bertaraf kebangsaan ini.

Pendekatan Pengurusan dan Pendekatan Pentadbiran sering kali digunakan tanpa menunjukkan pengertian dan perbezaan amalan seperti kerja-kerja mentadbir dan mengurus. Namun perbezaan pengertian ini dapat dilihat dengan lebih jelas bahawa perkataan pengurusan sering digunakan

oleh badan-badan swasta dan perkataan pentadbiran pula digunakan oleh jabatan-jabatan awam atau jabatan kerajaan. Disebabkan perkembangan konsep, maka pendekatan pengurusan telah mula digunakan oleh jabatan-jabatan awam terutamanya oleh badan-badan berkanun, ikhtisas dan perbadanan awam. Secara tidak langsung, perkembangan ini telah menukarkan imej organisasi sektor awam daripada konsep birokrasi kepada konsep pengurusan yang berorientasikan perniagaan yang mementingkan kecekapan, keberkesanan dan keuntungan serta daya usaha yang tinggi¹⁴.

Mengikut pandangan H. Fayol (1916)¹⁵, pengurusan mestilah mengandungi lima perkara asas iaitu ramalan dan perancangan, mengatur atau menyusun, pengarahan, menyelaras dan kawalan. Ini dapat dilihat dalam definisi yang diberikan oleh beliau, seperti berikut:

" To manage is to forecast and plan, to organize, to command, to coordinate and to control."

Pendapat Koontz and Donnel (1976)¹⁶ juga menekankan lima perkara di dalam pengurusan iaitu perancangan, penyusunan, pengambilan pekerja, pelaksanaan dan kepimpinan dan kawalan. Lima perkara ini dapat dijelaskan di dalam definisinya di sebelah,

"The five essential managerial function (are) ; planning, organizing, staffing, directing and leading, and controlling."

" Management is a sosial process... the process consists of ... planning, control, coordination and motivation."

Mengikut definisi yang diberikan oleh E. F. L. Brech (1957)¹⁷, pengurusan mengandungi aktiviti motivasi yang membezakan sedikit pengertian pengurusan dengan definisi yang diberikan oleh dua orang tokoh sarjana dari barat itu. Dapat dibuat kesimpulan bahawa pengurusan mempunyai perancangan, pengurusan atau pengaturan, penyelarasan, kawalan, kepimpinan, dan motivasi. Gabungan kesemua ciri-ciri ini akan membentuk satu pengurusan yang baik dan efektif.

Manakala pengurusan yang ditakrifkan oleh Juhary (1992:3)¹⁸ pula, adalah satu proses yang melibatkan perancangan, penyusunan, pengarahan dan juga kawalan. Dengan kata lain, pengurusan adalah proses yang melibatkan aktiviti-aktiviti perancangan, penyusunan, pengarahan dan kawalan. Aktiviti-aktiviti ini akan membawa pengurusan jadi lebih teratur dan sistematik serta matlamat atau objektif organisasi akan dicapai dengan jayanya. Organisasi didefinisikan sebagai unit sosial yang terdiri daripada manusia yang bekerjasama dan saling bergantung antara satu sama lain

untuk mencapai matlamat individu, kumpulan dan organisasi¹⁹. Organisasi yang dibentuk akan melambangkan identitinya yang tersendiri berdasarkan falsafah, tujuan, matlamat dan budaya korporatnya. Misalnya, keberkesanan sesebuah organisasi, sama ada ia merupakan organisasi sektor swasta ataupun sektor awam, dapat dinilai berdasarkan kesungguhan, kemampuan, kecekapan dan keupayaan pihak pengurusan memajukan sesebuah organisasi sebagai sebuah badan yang beruntung, berdaya maju, berpotensi dan mempunyai imej korporat yang tinggi.

Tahap keberkesanan dapat dibandingkan antara organisasi yang berjaya dengan yang kurang berjaya. Keberkesanan ini bergantung terhadap sejauh mana unsur-unsur dalaman seperti penetapan matlamat, struktur organisasi, pembahagian autoriti dan kuasa, sistem penyelarasan, pengawasan dan pengawalan diselenggarakan, disusun dan diamalkan oleh pihak pengurusan. Ia termasuk juga penyesuaian sistem pengurusan dengan ciri-ciri organisasi dan persekitaran luaran organisasi.

Menurut Juhary Hj. Ali (1992:8)²⁰ juga, dalam pentadbiran dan pengurusan organisasi, terdapat empat ciri yang perlu difahami iaitu merumitkan, menghairankan, mengelirukan dan mengaburkan. Organisasi dianggap merumitkan kerana ia terlampau kompleks untuk difahami. Ini dapat dilihat seperti berikut:

1. Kerumitan kerana manusia merupakan ahli-ahli dalam organisasi, kelakuan dan pemikiran manusia sukar diterokai.
2. Interaksi secara individu atau kumpulan dalam organisasi seringkali menyulitkan. Organisasi yang besar mempunyai ciri-ciri seperti hierarki aliran perhubungan, proses teknologi, matlamat keadaan kendalian yang kemudiannya dirumitkan dengan pelbagai personel jawatan, jabatan serta bidang fungsi dan peranan yang berbeza. Organisasi juga penuh dengan kehairanan kerana pergerakan dan perkembangannya sukar diramalkan. Ramai pengurus beranggapan bahawa sesuatu pembaharuan dalam organisasi akan memperbaiki keadaan tetapi tanpa disedari ia bertambah menyulitkan. Sebaliknya jika masalah yang dibiarkan itu tanpa sebarang penyelesaian mungkin ia berkembang menjadi baik dengan sendirinya kerana langkah-langkah seperti campur tangan atau tindakan akan menimbulkan pelbagai reaksi.
3. Pengurusan organisasi seringkali mengelirukan kerana reaksi-reaksi ahli terhadap keputusan organisasi mereka selalu disuarakan dengan penuh kekeliruan dan percanggahan pendapat atau pemikiran dan pembuatan.

4. Selain itu, organisasi juga diselaputi dengan kekaburan. Ramai pihak mempunyai pandangan yang kabur terhadap apa yang sebenarnya yang berlaku walaupun mereka mempunyai fungsi dan peranan organisasi. Namun mereka kurang jelas tentang apa yang sebenarnya berlaku di dalamnya. Mereka jarang dapat membuat tafsiran yang tepat berkenaan proses program dan aktiviti yang berjalan dalam sesebuah organisasi terutamanya agensi kerajaan.

Kekaburan dalam organisasi berpunca daripada beberapa faktor berikut:

- I. Maklumat berkenaan organisasi agak terbatas ataupun kabur pada pandangan umum iaitu kadangkala sesetengah maklumat tidak boleh sampai kepada pengetahuan umum.
- II. Organisasi menyimpan atau merahsiakan maklumat untuk tujuan tertentu seperti mengelakkan pertelingkahan.
- III. Proses seperti pembuatan keputusan, teknologi, masa dan peraturan kerja terlampau kompleks, pelbagai dan tidak selaras dalam kebanyakan organisasi sehingga banyak pihak beranggapan bahawa lebih elok tidak mengetahuinya kerana ia memeningkan kepala.

Jika matlamat dalam organisasi telah jelas, orang ramai akan merasa senang untuk memahami apa yang sebenarnya yang berlaku. Sebaliknya dalam organisasi terdapat banyak persoalan yang sukar dijawab dengan tepat. Misalnya, dapatkah sesuatu pembaharuan itu berjaya? Adakah mesyuarat itu mencapai objektifnya? Apabila maklumat tidak mencukupi atau tidak diperolehi untuk menjawab²¹ soalan sedemikian, individu akan membuat pelbagai tafsiran dan pendirian tersendiri berkenaan masalah yang timbul dalam organisasi.

Sistem pengurusan organisasi mestilah berada dalam keadaan yang teratur, bersistem, dan mempunyai hierarki yang kukuh. Segala pengurusan adalah bermula dari awal perancangan dan mempunyai objektif dan matlamat yang baik dan dilaksanakan dengan lebih teliti. Pada peringkat perancangan, perkara-perkara yang perlu dititikberatkan adalah berkenaan penetapan matlamat dan objektif, pembentukan strategi dan dasar. Proses penyusunan melibatkan aktiviti-aktiviti mengatur struktur hierarki pengurusan dan fungsi, penyelarasan melalui peraturan, tatacara dan dasar yang telah ditetapkan dan juga pengurusan kakitangan. Manakala, pengarahannya pula melibatkan proses aspek-aspek kepimpinan dan motivasi pekerja yang dianggap penting bagi pihak pengurusan bagi menjamin kecekapan dan keberkesanan organisasi dan pada peringkat pengawalan memerlukan pihak pengurusan mengawasi pelaksanaan ketiga-tiga proses tersebut serta

mengambil tindakan-tindakan tertentu supaya matlamat organisasi tercapai²².

Dalam pengurusan seni persembahan, Pauline (1988:8)²³ menyatakan bahawa pengurusan seni persembahan melibatkan beberapa pihak iaitu, pasukan pengurusan panggung, pengurus produksi, pengurus teknikal panggung, pangurus panggung, pengurus syarikat, pemangku pengurus panggung, penolong pengurus panggung, dan bahagian hartabenda. Setiap pengurus mempunyai peraturan dan tugas masing-masing mengikut kepakaran. Mereka akan melakukan tugas berdasarkan empat perkara, iaitu **selalu, kadang-kadang, ganda dan kualiti**.

Berdasarkan tiga teori yang dikemukakan itu, dapat dijelaskan bahawa pengurusan merupakan satu kaedah atau cara yang bersistem serta memerlukan kemahiran dari segi teknik dan dari segi kemahiran kemanusiaan dan kemahiran dari segi konsep. Dengan ini, pengurusan merupakan satu profesion yang memerlukan struktur atau hierarki, peraturan atau syarat dan kepakaran bagi mengukuhkan pengurusan organisasi.

1.7 Pembahagian Bab

Kajian ini akan dibahagikan kepada enam bab utama iaitu,

- I. Bab satu ini adalah bab pendahuluan yang membincangkan tentang tujuan kajian, objektif kajian, permasalahan kajian, metodologi kajian iaitu melalui kaedah penyelidikan perpustakaan, kaedah temubual, dan kaedah pemerhatian dan pengamatan, kerangka teori, skop atau batasan kajian, dan pembahagian bab
- II. Bab kedua membicarakan tentang sejarah perkembangan atau latar belakang Kementerian Kebudayaan, Kesenian dan Pelancongan, fungsi dan jabatan-jabatan yang wujud di bawah KKKP, sejarah penubuhan Panggung Negara, fungsi Panggung Negara, dan sejarah penubuhan Istana Budaya.
- III. Bab ketiga membincangkan tentang struktur organisasi Istana Budaya. Sebelum itu, dibincangkan dahulu tentang lokasi dan pandu arah ke Istana Budaya, objektif penubuhan Istana Budaya, dan pengurusan fizikal Istana Budaya. Struktur organisasi ini dapat dilihat melalui pengurusan organisasi

Istana Budaya, bidang tugas dan tanggungjawab dan kegiatan di Istana Budaya.

- IV. Bab keempat membincangkan tentang peraturan atau syarat dalam pentadbiran Istana Budaya. Peraturan ini dapat dilihat melalui pengurusan seni persembahan, syarat pementasan di Istana Budaya, prosedur pengurusan pentas Istana Budaya, carta aliran kerja, tugas dan tanggungjawab Kumpulan Pengurusan Pentas, pengurusan Panggung Sari dan panduan dan etika ketika menonton.
- V. Bab kelima membincangkan tentang kepakaran di Istana Budaya. Kepakaran dapat dilihat melalui aktiviti kesenian Istana Budaya, laporan persembahan tahunan (1999 dan 2000), Laporan persembahan tahun 2000 akan menjadi bahan kajian secara mendalam. Pengurusan persembahan Istana Budaya (teater, muzik dan tarian).
- VI. Bab keenam merupakan kesimpulan yang membincangkan tentang dapatan dan analisis, cadangan dan kesimpulan hasil daripada kajian yang dijalankan.

¹ Institut Tadbiran Awam (INTAN), 1992, Kuala Lumpur, Hlm. 28.

² A.Aziz Deraman, 1994, **Masyarakat Dan Kebudayaan Malaysia**, Perpustakaan Negara Malaysia, Hlm. 189-199

³ Abdul Syukor Abdullah, 1997, **Pengurusan Organisasi Perspektif Pemikiran Dan Teori**, Dewan Bahasa Dan Pustaka, Hlm.23-24

⁴ Ibid , Hlm.30

⁵ S. Abdul Majeed, 2000, **Idea Pengurusan Penting: Pemikiran Yang Mengubah Dunia Pengurusan**, SAM Publishing Sdn. Bhd. Hlm.6-7

⁶ Opcit, Hlm. 23-24

⁷ Ibid, Hlm.30

⁸ Opcit, Hlm. 6-7

⁹ Abdul Syukor Abdullah,1997, **Pengurusan Organisasi Perspektif Pemikiran Dan Teori**, Dewan Bahasa Dan Pustaka, Hlm.23-24.

¹⁰ Ibid

¹¹ S. Abdul Majeed, 2000, **Idea Pengurusan Penting: Pemikiran Yang Mengubah Dunia Pengurusan** , SAM Publishing Sdn. Bhd, Hlm.6-7

¹² Opcit, Hlm.30

¹³ Ibid,

¹⁴ Juhary Hj. Ali, 1992, **Prinsip Dan Amalan Pengurusan**, Dewan Bahasa Dan Pustaka, Kuala Lumpur, Hlm.3

¹⁵ Dipetik dari Rusinah Siron, 1999, **Principles Of Management**, Universiti Tenaga Nasional, (UNITEN), Kuala Lumpur, Hlm.5

¹⁶ Ibid, dipetik dari Rusinah Siron (1999)

¹⁷ Ibid,

¹⁸ Juhary Hj. Ali, 1992, **Prinsip Dan Amalan Pengurusan**, Dewan Bahasa Dan Pustaka, Kuala Lumpur, Hlm.3

¹⁹ Ibid,

²⁰ Ibid, Hlm.8

²¹ Ibid,

²² Ibid, Hlm.8

²³ Pauline Menear and Terry Hawkins, 1988, **Stage Management And Theater Administration**, Phaidon Press Limited , Littlegate House, Hlm.8